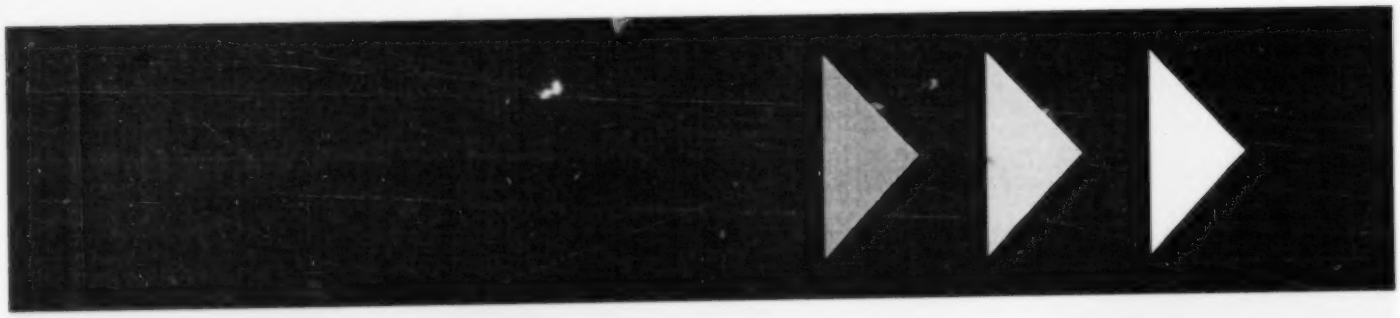
Treasury Board of Canada Secretariat
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Results Reporting Capacity Check

Prepared by the
Centre of Excellence for Evaluation
Treasury Board of Canada Secretariat

February 2005



Canada

105-03673/

Table of Contents

Purpose 1
When Can Departments Use the RRCC? 1
Overview of RRCC Implementation 1

Step-by-Step Implementation 2
Step 1: Document Review 2
Step 2: Key Informant Interview 2
Step 3: Consultation with Key Stakeholders 2
Step 4: Capacity Analysis 2
Step 5: Recommendation, Reporting and Action 3

Timing and Estimated Level of Effort 3
Working with the Results of the RRCC 3

Annex A: Capacity Check Template 4

Purpose

The **Centre of Excellence for Evaluation** has developed the **Results Reporting Capacity Check** (RRCC) to assist departments and agencies to systematically assess the capacity of select programs and initiatives to manage, achieve and demonstrate results for Canadians.

Results of the RRCC provide a level of confidence to departmental executives that a program or initiative has the capacity – as shown by its performance – to demonstrate and account for results. Positive RRCC results provide confidence to senior management that performance information is readily available and or an evaluation could be easily executed. Poor RRCC results will result in the need for a formal program evaluation.

It is important to note that conducting an RRCC does not preclude departmental senior executives or TB ministers from requesting that an evaluation be conducted should conditions or circumstances change (e.g., change in departmental or government priorities, change in external environment, etc.). It is merely one tool that can assist department in assessing results reporting capacity.

When Can Departments Use the RRCC?

The RRCC is for Transfer Payment Policy programs, policies or initiatives with the following characteristics:

- Low financial risk (i.e., $2 million in annual expenditures or less);
- Demonstrated capacity to delivery (i.e., clear accountabilities, demonstrated capacity to manage and monitor);
- Low potential for public controversy/low profile; and,
- Few or well-aligned stakeholders partners.

Overview of RRCC Implementation

The RRCC is a rapid assessment of the state of a program, policy or initiative's capacity to manage, achieve and demonstrate results. It focuses on three areas:

- ***Strategic Capacity*** demonstrates that the program is thinking and acting strategically with respect to the program delivery and the achievement of results;

- ***Operational Capacity*** demonstrates that appropriate systems, practices and processes are in place to manage for results; and,

- ***Results Capacity*** demonstrates that results are being achieved and corrective action has been taken when necessary to maintain a results focus.

The Capacity Check Template (see Annex A) guides the collection and analysis of data and information in these three key areas.

The department or agency's Evaluation Unit should conduct the capacity check. The CEE recommends that a senior analyst, with an in depth knowledge of evaluation and performance measurement practices across the department, conduct the assessment.

It is important to note that the RRCC provides a snapshot of a program[1]'s capacity to manage and achieve results for a single point in time. It cannot be applied to future years.

Step-by-Step Implementation

The following outlines a step-by-step process in completing the RRCC. It is important to be familiar with the Capacity Check Template (Annex A) before beginning.

- **Step 1: Document Review**
  The RRCC begins with a review of key documents: the program's Results- Based Management and Accountability Framework (RMAF) and other key strategic or policy related documents. The purpose of the document review is to ensure that the analyst has a good understanding of the original purpose and plan for the program so that he/she can effectively dialogue with program management. Particular attention should be given to understanding the program's intended results/outcomes.

- **Step 2: Key Informant Interview**
  The analyst should meet with the Program Director to complete the Capacity Check Template. Responses should be recorded. For each response, documentation should be provided at the interview to substantiate responses (see Column 2 for suggested data sources). The template can be shared with the Program Director to expedite the data collection process.

- **Step 3: Consultation with Key Stakeholders**
  Once Step 2 is completed, the analyst should consult with key stakeholders to further validate the information presented. At a minimum, key stakeholders should include TBS' Program Sector analyst(s), the department's policy unit, and ADM responsible for the program. If applicable and times permits, the analyst may also wish to consult third-party delivery organizations.

- **Step 4: Capacity Analysis**
  An analysis of the data and information collected should be completed and an overall capacity rating should be presented with associated recommendation on future evaluation activities.

- Because of the nature and purpose of the RRCC, it is inappropriate for recommendations

1 For the remainder of this document the word "program" is used to mean "program, policy or initiative".

to extend into program design or implementation. The RRCC merely signals the need for further evaluation work and potential evaluation issues. The results of the capacity analysis should be shared with Program Director and signed-off by the Head of Evaluation prior to presentation to departmental senior management and TBS.

Annex A provides guidance on how to determine the overall reporting capacity of the program. Some elements require a mandatory "good" capacity rating others can be assessed at either "good" or "adequate" capacity. To obtain an overall rating of "good" the program must meet the mandatory ratings as identified and not have limited capacity in any other area being assessed.

- **Step 5: Recommendation, Reporting and Action**
  The RRCC report should consist of a one-page summary of the findings, conclusions and the final recommendation. The detailed results template can be appended. The final recommendation as to whether an evaluation is required for the program lies with the Head of Evaluation and/or TBS. The results of the RRCC should be presented to the department's Audit and Evaluation Committee for review and approval prior to submission to TBS.

Timing and Estimated Level of Effort

Assuming the availability of key informants, the entire capacity assessment process should take no longer than four days to complete over a two-week period of time.

Working with the Results of the RRCC

As its use requires an exemption to the Transfer Payment Policy, a department cannot use the RRCC without prior approval by TBS Program Sector and the CEE. Should the RRCC demonstrate that a program has overall good capacity to report on results then an exemption to conducting a formal program evaluation will be possible. If, however, the RRCC proves otherwise (i.e., limited capacity to report on results), the department is required to complete a formal program evaluation to support the renewal process. The evaluation must follow established evaluation standards as outlined in the Evaluation Policy 2001. With this in mind, it is important to complete the RRCC on a timely basis leaving sufficient time to conduct an evaluation if it is warranted.

Annex A: Capacity Check Template

	Question	Potential Data Sources	Assessment			Capacity Rating
			Good Capacity	Adequate Capacity	Limited or No Capacity	
STRATEGIC	How do your program's objectives link to the strategic outcomes of the department?	• Program Director • PAA • RMAF	Program objectives clearly link to strategic outcome(s) of department and this linkage is well understood by program management.	There is reference to strategic outcomes but the linkage is not clear (i.e., difficult to make).	No link to strategic outcome(s) of department (i.e., not evident in PAA)	Mandatory good rating
	Who are the key stakeholders and how are they engaged in the program?	• Program Director • RMAF	All key stakeholders are identified and formally engaged in the program delivery and/or monitoring.	Key stakeholders are identified and are engaged in an ad hoc or informal manner (i.e. no formal engagement strategy).	Some key stakeholders are identified and are not engagement in program delivery or monitoring activities.	Good or adequate
	What other organizations are involved in this or similar programs?	• Program Director • Other key stakeholders • RMAF	There is good knowledge of other programs or initiatives in the federal government, other levels of government, private or voluntary sectors that are involved in similar activities. Program management has a strategy is beginning to work towards avoiding overlap and duplication.	There is some knowledge of other programs or initiatives in the federal government, other levels of government, private or voluntary sectors that are involved in similar activities. Program management has not yet developed a strategy to avoid overlap and duplication.	There is no knowledge of other programs or initiatives in the federal government, other levels of government, private or voluntary sectors that are involved in similar activities.	Mandatory good rating
	What in the environment has changed since the program started and how has the program been adapted to reflect these changes?	• Program Director • Environmental scan reports • Strategy papers • Other key stakeholders	Program management has a long-term plan in place that is grounded in strategic analysis.	Program management does not have a long-term plan in place but does have a long-term perspective grounded in strategic analysis.	There is no long-term plan in place and no evidence of strategic analysis to support decision-making.	Good or adequate
OPERATIONAL	To what extent has the program been delivered as planned?	• Program Director • RMAF • Operational plans.	All aspects of the program have been delivered as originally planned. If changes have been required, there is rationale for these changes.	Most aspects of the program have been delivered as originally planned.	The program is not being delivered as planned (i.e., outlined in the RMAF or Ts&Cs).	Mandatory good rating.
	What other delivery approaches are/have been considered?	• Program Director • RMAF • Operational plans • Decks or briefings	Program management considers alternates to program delivery with cost-effectiveness one of the considerations when assessing options.	Program management considers alternates to program delivery.	Program management has not considered alternatives to program delivery at any time of the program planning or delivery.	Mandatory good rating.

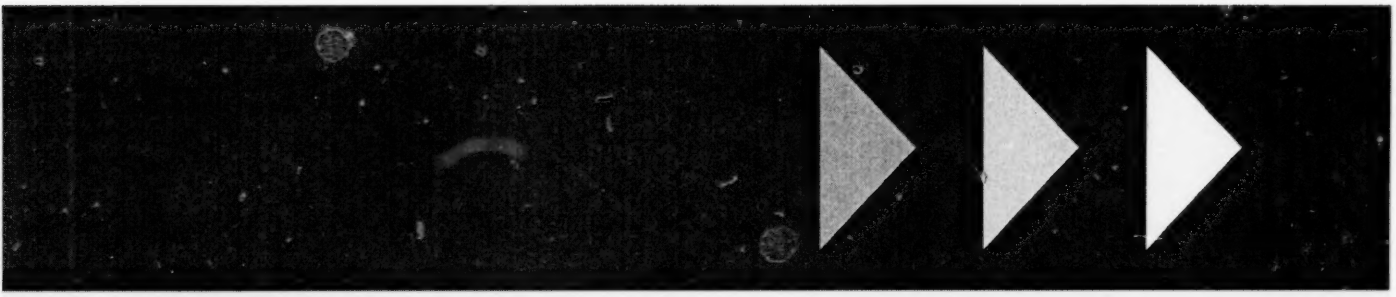
	Question	Potential Data Sources	Assessment			Capacity Rating
			Good Capacity	Adequate Capacity	Limited or No Capacity	
	To what extent is an appropriate governance structure in place?	▸ Program Director ▸ RMAF ▸ Governance documents (TORs, minutes, action plans, etc.)	An effective governance structure is in place and meets regularly. (i.e., a decision-making body is in place with appropriate representation, it meets and decisions are made, recorded, communicated and action taken on a timely basis)	A governance structure is in place with appropriate representation but does not meet regularly. Decisions are made and action taken but not always monitored.	There is no formal governance structure in place.	Mandatory good rating
	How do you monitor your performance?	▸ Program Director ▸ RMAF ▸ Performance reports.	There are clear and well-understood performance monitoring systems, structures, policies and practices in place. Performance monitoring is being used to support decision-making. Changes to the program have resulted due to monitoring activities.	Performance monitoring/measurement is being done on an ad hoc basis. Performance measurement reports are sometimes used to support decision-making.	There is no performance monitoring being done.	Mandatory good rating.
RESULTS	What intended results have you realized?	▸ Program Director ▸ Performance reports ▸ Annual report ▸ Evaluations.	There is evidence that results (outputs and outcome levels) are achieved as intended.	There is evidence that outputs are being delivered.	There is no evidence of whether results – outputs or outcomes – are being achieved. Or evidence is anecdotal.	Good or adequate rating.
OVERALL RATING						

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Treasury Board of Canada Secretariat

Diagnostic des capacités de rapport sur les résultats

Préparé par
Le Centre d'excellence en évaluation
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Février 2005



Canada

Table des matières

Objet 1
Quand les ministères peuvent-ils utiliser le DCRR? 1
Aperçu de la mise en œuvre du DCRR 1
Mise en œuvre étape par étape 2

- Étape 1 : Examen de la documentation 2
- Étape 2 : Entrevue avec le principal détenteur d'information 2
- Étape 3 : Consultation des principaux intervenants 2
- Étape 4 : Analyse des capacités 3

Étape 5 : Recommandation , rapport et action 3
Calendrier et évaluation du volume de travail nécessaire 3
Utilisation des résultats du DCRR 3
Annexe A : Modèle de diagnostic des capacités 5

Objet

Le **Centre d'excellence en évaluation** a préparé un **Diagnostic des capacités de rapport sur les résultats** (DCRR) pour aider les ministères et les organismes à évaluer de façon systématique les capacités de certains programmes et de certaines initiatives à gérer, atteindre et montrer les résultats obtenus aux Canadiens et aux Canadiennes.

Les résultats obtenus au moyen du DCRR indiquent aux dirigeants d'un ministère la mesure dans laquelle un programme ou une initiative sera en mesure, comme indiqué par son rendement, de fournir la preuve des résultats obtenus et d'en rendre compte. Des résultats positifs au DCRR confirmeront à la haute direction que l'information sur le rendement est facilement disponible et/ou qu'une évaluation peut être facilement réalisée. Des mauvais résultats au DCRR indiqueront la nécessité de procéder à une évaluation officielle du programme.

Il est important de préciser que la réalisation d'un DCRR n'interdit en rien à la haute direction d'un ministère ou aux ministres du CT de demander la réalisation d'une évaluation si les conditions ou la situation changent (p. ex., changement des priorités d'un ministère ou du gouvernement, évolution du contexte extérieur, etc.). Il ne s'agit que d'un outil pour aider le ministère à évaluer ses capacités de rapport sur les résultats.

Quand les ministères peuvent-ils utiliser le DCRR?

Le DCRR est destiné aux programmes, aux politiques ou aux initiatives qui touchent à la Politique sur les paiements de transfert et qui ont les caractéristiques suivantes :

- ils présentent peu de risques financiers (c.-à-d. dépenses annuelles de deux millions de dollars ou moins);
- ils ont fait la preuve de leurs capacités à fournir les résultats (c.-à-d. responsabilités précises, capacité éprouvée à gérer et à contrôler);
- ils présentent peu de risque de controverse publique ou qui sont relativement discrets; et
- ils ne comptent qu'un petit nombre d'intervenants ou d'intervenants dont les modalités et les objectifs sont bien alignés.

Aperçu de la mise en œuvre du DCRR

Le DCRR est une évaluation rapide de l'état de la capacité d'un programme, d'une politique ou d'une initiative à gérer, atteindre et montrer des résultats. Il s'intéresse essentiellement à trois domaines :

- La ***capacité stratégique***, qui montre que l'exécution du programme, avec ses diverses modalités, et les efforts pour atteindre les résultats s'appuient sur une réflexion stratégique;

- La ***capacité opérationnelle***, qui montre que les systèmes, les pratiques et les processus qui conviennent sont en place pour gérer les résultats; et

- La ***capacité à atteindre les résultats***, qui montre que les résultats sont atteints et que, au besoin, des mesures correctrices sont prises pour rester bien centré sur les résultats.

Le Modèle de diagnostic des capacités (annexe A) facilite la collecte et l'analyse des données et de l'information dans ces trois grands domaines.

C'est l'Unité d'évaluation du ministère ou de l'organisme qui doit procéder au diagnostic des capacités. Le CEE recommande qu'un analyste principal, ayant une solide connaissance de l'application des mesures d'évaluation et de rendement dans l'ensemble du ministère, procède à l'évaluation.

Il est important de signaler que le DCRR fournit un aperçu de la capacité du programme[1] à gérer et obtenir les résultats à un moment précis dans le temps. Les résultats obtenus ne s'appliquent pas aux années ultérieures.

Mise en œuvre étape par étape

Voici les grandes lignes de la réalisation étape par étape d'un DCRR. Il est important de bien connaître le Modèle de diagnostic des capacités (annexe A) avant de commencer.

- **Étape 1 : Examen de la documentation**
  Le DCRR débute par un examen des principaux documents : le Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur le résultat (CGRR) et les autres documents connexes importants en matière de stratégie ou de politique. Cet examen de la documentation a pour objet de s'assurer que l'analyste comprend bien l'objectif et le plan initial du programme afin de pouvoir dialoguer efficacement avec la direction du programme. Il faut accorder une attention particulière à la compréhension des résultats visés par le programme.

- **Étape 2 : Entrevue avec le principal détenteur d'information**
  L'analyste doit rencontrer le directeur du programme pour remplir le Modèle de diagnostic des capacités. Il doit noter les réponses de celui-ci. Lors de l'entrevue, il doit recueillir la documentation étayant les réponses (voir la colonne 2 indiquant les sources éventuelles de données). Le modèle peut être communiqué au directeur du programme pour accélérer la collecte des données.

- **Étape 3 : Consultation des principaux intervenants**
  Une fois l'étape 2 terminée, l'analyste doit consulter les principaux intervenants pour valider plus en détail l'information fournie. Les intervenants à consulter sont au moins le

1 Dans le reste de ce document, le terme « programme » désigne à la fois les programmes, les politiques et les initiatives.

ou les analystes du secteur de programmes du SCT, l'Unité de politique du ministère et le SMA responsable du programme. Si cela s'avère possible et qu'il en a le temps, l'analyste aura intérêt à consulter les tierces parties impliquées dans la prestation du service.

- **Étape 4 : Analyse des capacités**
  Une fois l'analyse des données et de l'information recueillies faite, l'analyste présentera son évaluation des capacités d'ensemble avec ses recommandations sur les activités d'évaluation à réaliser à l'avenir.

  Étant donné la nature et l'objet du DCRR, les recommandations doivent porter uniquement sur la conception ou la mise en œuvre du programme. Le DCRR ne fait que signaler la nécessité de procéder à d'autres évaluations ultérieures et soulever d'éventuelles questions d'évaluation. Les résultats de l'analyse des capacités doivent être communiqués au directeur du programme et être approuvés par le chef de l'évaluation avant d'être présentés à la haute direction du ministère et au SCT.

  L'annexe A fournit des conseils sur la façon de déterminer l'ensemble des capacités de rapport du programme. Certains éléments imposent d'obtenir une « bonne » évaluation des capacités alors que d'autres peuvent se contenter d'une évaluation « bonne » ou « satisfaisante ». Pour obtenir une évaluation d'ensemble « bonne », le programme doit obtenir les évaluations obligatoires indiquées et ne faire apparaître aucune limitation de capacité dans les autres domaines évalués.

- **Étape 5 : Recommandation, rapport et action**
  Le rapport du DCRR doit comporter un résumé d'une page des résultats, des conclusions et de la recommandation finale. Le modèle de résultats détaillés peut y être joint. La recommandation finale sur la nécessité ou non d'une évaluation du programme relève du chef de l'évaluation et/ou du SCT. Les résultats du DCRR doivent être présentés au Comité de vérification et d'évaluation du ministère pour qu'il les étudie et les approuve avant de les soumettre au SCT.

Calendrier et évaluation du volume de travail nécessaire

En faisant l'hypothèse que les principaux détenteurs d'information sont disponibles, l'ensemble du processus de diagnostic des capacités ne doit pas prendre plus de quatre jours, étalés sur une période de deux semaines.

Utilisation des résultats du DCRR

Comme son utilisation nécessite une dispense d'application de la Politique sur les paiements de transfert, un ministère ne peut utiliser un DCRR sans avoir obtenu au préalable l'approbation du secteur de programme du SCT et du CEE. Si le DCRR révèle que le programme dispose globalement d'une bonne capacité de rapport sur les résultats, il sera alors possible de demander à être dispensé de procéder à une évaluation officielle du

programme. Dans le cas contraire, c'est-à-dire en cas de capacité limitée de rapport sur les résultats, le ministère est tenu de réaliser une évaluation officielle du programme pour étayer les modalités de son renouvellement. L'évaluation doit alors respecter les normes d'évaluation définies dans la politique sur l'évaluation de 2001. Il est donc important de réaliser le DCRR en temps voulu pour disposer au besoin de suffisamment de temps pour faire une évaluation si celle-ci est nécessaire.

Annexe A : Modèle de diagnostic des capacité

	Question	Sources éventuelles de données	Évaluation			Évaluation des capacités
			Bonne capacité	Capacité satisfaisante	Capacité limitée ou nulle	
STRATÉGIQUES	Comment les objectifs de votre programme sont-ils liés aux résultats stratégiques du ministère?	• Directeur du programme • AAP • CGRR	Les objectifs du programme sont bien liés aux objectifs stratégiques du ministère et ce lien est bien compris par la direction du programme.	Référence est faite aux résultats stratégiques, mais le lien n'est pas clair (c.-à-d. difficile à faire).	Pas de lien avec les résultats stratégiques du ministère (c.-à-d. pas évident dans l'AAP).	Bonne évaluation obligatoire
	Qui sont les principaux intervenants et comment sont-ils impliqués dans le programme?	• Directeur du programme • CGRR	Tous les principaux intervenants sont identifiés et impliqués officiellement dans la prestation et/ou le contrôle du programme.	Les principaux intervenants sont identifiés et sont impliqués de façon ad hoc ou informelle (c.-à-d. pas de stratégie officielle d'implication).	Certains intervenants importants sont identifiés et ne sont pas impliqués dans les activités de prestation ou de contrôle du programme.	Bonne ou satisfaisante
	Quels sont les autres organisations impliquées dans ce programme ou des programmes similaires?	• Directeur du programme • Autres intervenants importants • CGRR	Bonne connaissance d'autres programmes ou initiatives du gouvernement fédéral, d'autres paliers de gouvernement, du secteur privé ou du secteur du bénévolat qui sont impliqués dans des activités similaires. La direction du programme dispose d'une stratégie et a commencé à s'efforcer d'éliminer les chevauchements et les dédoublements.	On constate une certaine connaissance des autres programmes ou initiatives au sein du gouvernement fédéral, des autres paliers de gouvernement, du secteur privé ou du secteur bénévole qui sont impliqués dans des activités comparables. La direction du programme ne s'est pas encore dotée d'une stratégie pour éviter les chevauchements et les dédoublements.	On ne relève aucune connaissance des autres programmes ou initiatives du gouvernement fédéral, des autres paliers de gouvernements, du secteur privé ou du secteur du bénévolat qui sont impliqués dans des activités comparables.	Bonne évaluation obligatoire
	En quoi le contexte a-t-il changé depuis la mise en œuvre du programme et comment a-t-il été adapté pour tenir compte de ces changements?	• Directeur du programme • Rapports sur le contexte • Documents de stratégie • Autres intervenants importants	La direction du programme dispose d'un plan à long terme qui prend ses racines dans une analyse stratégique.	La direction du programme ne dispose pas de plan à long terme mais a une vision à long terme qui prend ses racines dans les analyses stratégiques.	Il n'y a pas de plan à long terme et aucune trace d'analyse stratégique à l'appui de la prise de décisions.	Bonne ou satisfaisante
OPÉRATIONNELLES	Dans quelle mesure le programme a-t-il donné les résultats prévus?	• Directeur du programme • CGRR • Plans d'activité	Tous les aspects du programme ont été appliqués comme prévu au départ. Lorsque des modifications ont été nécessaires, elles ont été justifiées.	La plupart des aspects du programme ont été exécutés comme prévu au départ.	Le programme n'est pas exécuté comme prévu (c.-à-d. comme indiqué dans le CGRR ou dans les conditions du programme.	Bonne évaluation obligatoire.

	Question	Sources éventuelles de données	Évaluation			Évaluation des capacités
			Bonne capacité	Capacité satisfaisante	Capacité limitée ou nulle	
	Quelles autres approches sont ou ont été envisagées pour la prestation des services?	• Directeur du programme • CGRR • Plans d'activité • Présentations ou séances d'information	La direction du programme envisage d'utiliser d'autres modes de prestation de services pour le programme et tient compte du rapport coût-efficacité quand elle évalue les diverses solutions.	La direction du programme envisage d'autres modes de prestation de services du programme.	La direction du programme n'a pas envisagé d'utiliser d'autres modes de prestation de services du programme à un moment quelconque de la planification ou de la prestation des services du programme.	Bonne évaluation obligatoire.
	Dans quelle mesure une structure de gouvernance adaptée est-elle en place.	• Directeur du programme • CGRR • Document de gouvernance (mandat, procès-verbaux, plans d'action, etc.).	Une structure de gouvernance efficace est en place et se réunit régulièrement (c.-à-d. qu'un organisme de prise de décisions est en place avec la représentation qui convient, qu'il se réunit et prend les décisions qui sont enregistrées, communiquées et que des mesures sont prises en temps voulu).	Une structure de gouvernance est en place avec la représentation voulue mais elle ne se réunit pas régulièrement. Les décisions sont prises et les mesures appliquées mais pas toujours contrôlées.	Il n'y a pas de structure officielle de gouvernance.	Bonne évaluation obligatoire
	Comment contrôlez-vous votre rendement?	• Directeur du programme • CGRR • Rapports sur le rendement	Il y a des systèmes, des structures, des politiques et des pratiques de contrôle du rendement claires et bien comprises. Le contrôle du rendement sert à la prise de décisions. Les activités de contrôle ont débouché sur des modifications au programme.	Le contrôle et la mesure du rendement sont faits sur une base ad hoc. Les rapports sur la mesure du rendement servent parfois à la prise de décisions.	Il n'y pas de contrôle du rendement.	Bonne évaluation obligatoire.
RÉSULTATS	Quels résultats visés avez-vous obtenus?	• Directeur du programme • Rapports sur le rendement • Rapport annuel • Évaluations	Il est manifeste que les résultats (niveaux d'extrants et de résultats) sont atteints comme prévu.	Il est manifeste que les résultats sont obtenus.	Il n'est pas évident que les résultats – extrants ou résultats – sont obtenus ou les preuves ne sont qu'anecdotiques.	Évaluation bonne ou satisfaisante
ÉVALUATION D'ENSEMBLE						